

Stellhebel für eine erfolgreiche Kanzleientwicklung

Wer sich anschaut, was erfolgreiche Kanzleien ausmacht, wird auf den ersten Blick kein einheitliches Schema ausmachen. Wenn man aber genauer hinschaut, sind Muster erkennbar. Um für die eigene Kanzlei die passenden Mittel, Wege und Methoden für eine nachhaltig erfolgreiche Entwicklung zu definieren, braucht es im ersten Schritt eine ehrliche Analyse der Ist-Situation, im zweiten Schritt eine realistische Strategie und im dritten Schritt eine konsequente und stringente Umsetzung. Das ist alles keine Zauberei, erfordert aber ein strukturiertes und überlegtes Vorgehen.

Eigentlich läuft es doch auch ohne Strategie?

Fragt man Partner mittelständischer Wirtschaftskanzleien, wie es so läuft, sind die meisten zufrieden. Mandate sind genug da, Engpass ist eher das Personal, man schlägt sich tapfer und verdient gutes Geld. Könnte so weitergehen. Warum und wozu also eine Kanzleistrategie? Hin und wieder stellt sich bei manchem doch mal ein ungutes Gefühl ein, verbunden mit der Frage, ob der Erfolg der vergangenen Jahre sich automatisch fortschreiben wird. Die Herausforderungen nehmen zweifellos zu: die Knappheit an talentierten und engagierten Nachwuchskräften steigt, die Ansprüche der Mandanten verändern sich, neu formierte Anbieter gehen an den Markt, werben zum Teil recht aggressiv um Mandate und Mitarbeiter. Die Digitalisierung erfordert erhebliche Investitionen und ein anderes Denken und Arbeiten. Und häufig stößt auch die interne Organisation an ihre Grenzen und hat mit dem Wachstum der Vergangenheit oft nicht Schritt gehalten.

Analyse der Ist-Situation gibt Klarheit und Orientierung

Wie mit den bestehenden Herausforderungen umgehen und an welchen Schrauben drehen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein? Das lässt sich nicht neben dem normalen Tagesgeschäft klären. Das erfordert zunächst eine konzentrierte Auseinandersetzung mit der Ist-Situation und somit eine ehrliche Bestandsaufnahme. Die Beschäftigung mit den eigenen Stärken und Schwächen, den Anforderungen der (potenziellen) Mandanten und der Wettbewerbssituation schafft die notwendige Klarheit und ist die Ausgangsbasis für die Entwicklung eines Zielbilds für die Kanzlei. Und das Zielbild ist wiederum die Grundlage für die strategische Ausrichtung und die Planung konkreter Maßnahmen.

Mit Kanzleizielen zur richtigen strategischen Ausrichtung

Aus dem Zielbild, manche sagen auch Vision, leitet sich alles ab. Zentrale Fragestellungen sollten dabei u.a. sein:

- Wer ist unsere Zielgruppe?
Wie definieren wir unseren Zielmarkt?
- Was macht den Wert unserer Leistung aus?
Was macht uns besonders?
- Wie sieht unsere Leistungsportfolio künftig aus?
Was bieten wir künftig nicht mehr an?
- Wie wollen wir am Markt wahrgenommen werden?
Wie wollen wir uns positionieren?
- Welche Mandanten wollen wir in Zukunft gewinnen?
Mit welchen Mandaten wollen wir unser Geld verdienen?

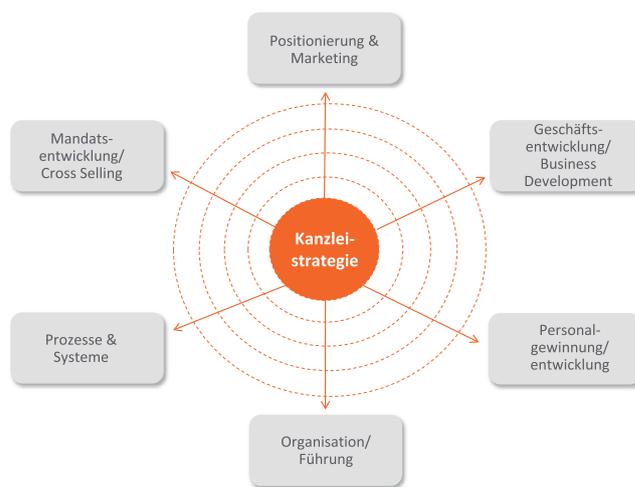
Aus dem Zielbild leitet sich die Strategie ab und daraus wiederum die Maßnahmen, um die strategischen Ziele zu erreichen. Erfahrungsgemäß hat jeder Partner sein Zielbild im Kopf. Schwieriger ist es, die Zielbilder der Einzelnen konkret herauszuarbeiten und im nächsten Schritt daraus ein übergreifendes Zielbild und dann eine gemeinsame Strategie für die Kanzlei zu erarbeiten. Die Gefahr in dieser Phase besteht darin, sich im Detail zu verlieren

oder auf keinen gemeinsamen Nenner zu kommen. Umso hilfreicher kann eine externe Moderation sein – zumal ein externer Berater auch eine andere Perspektive, nämlich die des Marktes, einbringen kann.

Ansätze für die produktive Kanzleientwicklung

Die wesentlichen Stellhebel der Kanzleientwicklung haben wir in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. In der Bestandsaufnahme wurde der Ist-Zustand für jedes dieser Felder aufgenommen. Abgeleitet aus der Strategie kann nun entlang der genannten Bereiche definiert werden, wie man sich jeweils konkret weiterentwickeln möchte, welche Maßnahmen wie priorisiert werden und was konkret auf die künftige Strategie einzahlt.

Zentrale Themen der Kanzleientwicklung



©SIEBEN&PARTNER

Erfolgreiche Umsetzung erfordert realistische und anpassungsfähige Zielsetzung

Was nützt die beste Strategie, wenn sie nicht umgesetzt wird? Das ist aber in Kanzleien leider häufig anzutreffen. Der Mandant geht immer vor, notwendige Fähigkeiten und Ressourcen fehlen und am Ende sind alle frustriert, weil nichts vorangeht. Daher: Ziele klar und realistisch formulieren, Verantwortlichkeiten und Meilensteine definieren, *Make-or-Buy*-Entscheidungen treffen und regelmäßig überprüfen, wo man in der Umsetzung steht. Wichtig ist auch: Nichts ist in Stein gemeißelt. Auf aktuelle Entwicklungen muss reagiert werden und eine Strategie darf auch im Zeitablauf hinterfragt und angepasst werden.

Fazit aus Sicht eines externen Beobachters

Immer mehr Kanzleien setzen sich sehr ernsthaft mit strategischen Fragestellungen auseinander. So will man sicherstellen, auch in den nächsten 5–10 Jahren wettbewerbsfähig zu sein. Eine Kanzleistrategie kann auf jeden Fall helfen, Potenziale zu erkennen, Antworten auf die anstehenden Herausforderungen zu entwickeln und insgesamt effizienter und zukunftssicherer aufgestellt zu sein. Die Strategie gibt Orientierung – die Kanzleientwicklung folgt so einer abgestimmten Systematik und ist nicht mehr nur opportunistisch und zufallsgetrieben.

Über den Autor:

Alexander Sieben

ist Managing Partner der auf Kanzleien spezialisierten Unternehmensberatung SIEBEN & PARTNER in Bonn. Seit mehr als zehn Jahren berät er Rechtsanwalts-, Steuerberatungs- und WP-Gesellschaften in strategischen Fragen.

